

<研究ノート>ブルーカラーのホワイトカラー化仮説 (3)

著者	小池 和男
出版者	法政大学経営学会
雑誌名	経営志林
巻	53
号	3
ページ	35-52
発行年	2016-10-31
URL	http://doi.org/10.15002/00024512

〔研究ノート〕

ブルーカラーのホワイトカラー化仮説（3）

小 池 和 男

第5章 新興国への波及—インドの地元大工場の事例

1. なぜインドの大工場を

とりあげた理由

ブルーカラーのホワイトカラー化が、日本だけの特異な現象か、それともこれから世界経済の発展をになっていく新興国にも及ぶのか、及ぶとしてどれほどのていどか、こうした問題を考えたい。それは日本の将来のくらしにまことに重大な結果をおよぼす。日本のいきる途は、海外日本企業の活動にあらう。輸出ではなく、直接投資であり、そこからの収益の還流である。それを国内での研究開発の原資に活用できれば、日本の雇用とくらしはまだつづくであらう。逆に国内と株高、円安の視野重視にとどまれば、人口減はもとより、くらしの長期の低落は必至であらう。

海外日本企業の活動、その業績は、かかって職場の中堅層の働きにあらう。世界のエリートを海外諸国から招く見通しは残念ながら暗いだろう。世界のエリートは慣れたしんだ欧米諸国をえらぶであらう。あるいは、おとろえたりとはいえ、はるかに高い成長率が見込まれる新興国をえらぶであらう。世界の一流大学を優秀な成績で卒業したわかものや、一流企業で業績をあげた経営者が、日本企業を志望する確率はとぼしい。たとえばトヨタ本社の専務にまねていた、元米企業のエリートが年月立たないうちにトヨタを去って行った。言うまでもなく日産のゴーンが長いのは、その日本企業を所有しているからである¹⁾。さりとて、日本は天然資源にめぐまれているわけではない。敗戦によって

わずかな海外の資源の地もすべて没収された。

のこるは中堅層の人材であらう。その存在を拡大しその働きを発揮させるのは、まさにブルーカラーのホワイトカラー化なのだ。したがって、この傾向が海外の地の中堅層に根づくかどうか、それが重大なのである。それが海外日本企業の盛衰を左右し、ひいては日本のくらしを規定しよう。

これまでの研究、といってもわずかなわたくしの事例研究によれば、新興国ではタイ、先行国では英の海外日本企業で、ブルーカラーのホワイトカラー化が、部分的ながらたしかに認められた（小池 [2008]）。そのていどはまだ当時の日本の大企業にくらべればかなり低いけれど。

他の国はどうか。データはたりないながら、タイの事例がしめすように東南アジアの国々の職場では、ていどはなお低いにしても、その傾向ないしその芽はみられそうだ。

だが、ビルマをこえ西方の国々、とりわけ中近東やアフリカはさっぱりわからない。わたくし自身はアフリカや中近東の事例をたずねたことは残念ながらない。そこまでいかなくとも、近い国のひとつとして、インドをまず考えてみたい。歴史がふるく、かつ新興国として際立ってきたからである。

インドの事例をとりあげるといっても、わたくしはインド研究の素人である。この小文はささやかな事例調査報告にすぎない。わたくしはインドの大小複数の企業事例をたずねたが、いずれも1回かぎりの訪問で、それらのなんらかの比較を試みるのではない。ここで実際にとり上げる事例はひとつにすぎない。背後にそれなりの研究蓄積をもつものでもない。にもかかわらず、インドについてはまったくの素人が、あ

えてこの事例をとりあげた理由がないではない。

職場の事例だけは、いくつか尋ねている。のちに掲げる付記のとおりである。ただし、いずれも1回かぎりの訪問にすぎない。自身課したルールによって、1回かぎりの聞きとりのばあいは原則書かないこととしてきた。人生も終わりに近くなり、いまその禁を破る。というのは、わずかな参考文献もあり、またいまやとりあげるに値する傾向もみえるにいたった。不十分さをかえりみず、ここに記す。

丹念な研究

日本語文献にかぎっても、インド労働者や経営につき丹念な研究があり、なかでも見事なのが清川[2003]である。それ以外にも研究は連綿とつみかさねられており、杉原[1996]、また清川「1989」をはじめとする一連のすばらしい研究がある。ただし、これらの文献は綿紡績労働者をおもな対象としており、それなりに丹念であっても、あまりに1990年代とは遠すぎる。

ここではすぐさま1990年代の問題に真っ向からたちむかった清川[2003]をみる。克明厳密な統計分析というまでもない。しかもインドと中国の比較をこころみる。インドはおもに機械産業関係を取り製陶業、電機産業、などを観察する。いずれも複数の企業をとる。

方法はきまった質問ではあっても、面接して聞く質問紙調査で、おそらく質問の意味を説明できる機会があったろう。なお、清川自身は中国語はもちろんヒンズー語にも通じる。さらに連携機関のインド人のわかり研究者を同行する。まことに周到な方法である。面接調査ゆえ時間がかかる。したがってその企業の従業員のほとんど全員ではなく、数十名ほどをとりだして聞く。

製糖業といっても農業部門というより、機械で砂糖にしあげていくところをみる。電器産業などもとりあげる。それもさまざま労働者層をみのがさない。正規の季節労働者もいる。それにも聞く。農村と切れない人たち、またそのほか、臨時工、請負、もちろん女性労働者もみている。企業当たり数十名のサンプルとなる。中

国の企業もあわせ、計1,700名ほどのサンプルとなる。それを数量的に克明に分析している。

これほど見事な研究にもかかわらず、このシリーズの視点、問題意識からいえば、ささやかな不満がないではない。それは端的にいえば、職務意識に集中しすぎたことである。労働者が仕事をどのようにおもっているか、それをさぐるのに専念し、どのように職場で仕事につき行動したかは、ほとんど見ていない。残念である。なるほど数量分析主体の方法ならば、職務意識重視に期待する傾向となろう。だが、肝心の個々の労働者の職場の仕事にかかわる行動の追及は、ややあやしくなる。職場の変化や問題の処理をするひとが出てきたか。どれほどいるか。そうしたことは追究しにくい

なるほど、この職務意識調査はその点にも目を配っていて、職場内での経験の拡大や、QCサークルへの移行も聞いている。だが、どれほどのひとが、どのように対処していたか、あるいはいないか、それははっきりしない。それだけに残念でならない。

やむなく、はるかに精度の落ちる方式ながら、職場の行動を観察した記録を、わたくしのフィールドノートにもとづき、ここに記しておく。

インドの地元大企業

事例はインドの地元大工場、ゴードレージ Godrej のムンバイ工場である²⁾。とり上げた理由はつぎの2つ、主と副となろうか。

主な理由：インドに海外日本企業の仕事方式が通用するかどうか、どれほど通用するか、それを探りたかった。ふつうは、まえにふれたように、東南アジアまではともかく、インド以西となると水と油で、相当日本の方式を変えなくてはまず無理だろう、というのが通念であった。わたくしもかつて国連コンサルタントとしてインドの地を数度踏み、大小の工場をすくなくとも5、6観察し、そう感じその適用に懸念をもったこともある(その見聞は付記参照)。ところが、1998年のわたくしのフィールドノートによると、案外に通用する基盤があるかにみえる。それを語りたい。

これまで説明してきたブルーカラーのホワイ

トカラー化仮説が、インドのひとつの地元大工場にも多少は認められるかどうか、それをみたい。芽ばえていどか、それとも不十分にせよ、あるていどのものか、あるいは将来の発展をうかがわせるものか。それをさぐりたい。それに地元企業であるから、それも近代インド工業発祥の地ゆえ、他の地元企業にも及ぶ可能性があるかどうか、それを調べるのに都合がよい。しかもムンバイはインド近代工場発祥の地、そこをみる意義はありそうだ。かりに波及があるとしても、わずかなていどであろうか。それとも、見通しは案外にわるくないのか。

もっとも、いまではスズキにかぎらず、すくなくない日本企業がインドに進出し、しかもそれなりに業績をあげている。その点からすれば、この文章の視角はやや時期遅れのテーマかに見える。しかし、通用の真の基盤、そのさしあたりの限界、そうした吟味が必要だろう。なぜなら、管見のかぎりではこれまでの多くの見解では皮相的にすぎ、とうてい充分明らかにされた、とはいえないからである。なおこの事例の訪問時点は1998年であって、日本企業の進出はせいぜいスズキなどごく少数にすぎなかった。あるいは数社が進出しながら、のち撤退していた。たとえばトヨタは1983年進出しながら、94年に撤退した（その後かなりたってからまた進出したが）。

副の理由：このインドの事例の職場環境、そこに隣接する労働者の生活環境のよさ、である。それと一般民衆との格差である。しかも、それと職場の労働者たちの働きぶりとの、一見奇妙な「ずれ」である。その当時のインドの一般状況からすれば「すばらしい」としかいいようのない生活環境、職場環境にもかかわらず、それと職場のゆるんだ規律とのかい離である。その「ずれ」が強く印象にのこっている。工場の建屋、広大な社宅のキャンパスはうつくしい。整然と区画整理され、緑豊かである。

わたくしはおもに国連コンサルタントとして、あるいは他の機会を利用して、1970年代、80年代、90年代、それなりに少なくないインドの工場をみた。大企業、中小企業をとわずみてきた。この事例がインドの工場をみたはじめ

ではない。だが、これほど整った、緑と花にいろどられた工場、かつての初期の日本住宅公団さながらの社宅群、その中の企業付属の小学校（あるいは中学校もあるか。この企業が高校ももっていたことはたしかでも、このキャンパスではないようだ）、こうした風景をみたことがない。

企業付属の小学校

ところはムンバイ（旧ボンベイ）の都心部から車で30分ほどの内陸部か。ムンバイはもともとはいくつかの島で、それを埋めたてて都心部をつくったという。したがって、中心部は広くなく、工場群はしだいに内陸部に移る。ゴードレージの工場をめざしての途中、その会社付属の小学校の前をゆっくりとおりすぎる。1950年代の日本の村の小学校よりははるかに大きく、運動場も整備されていた。日本ならまず地方中都市のふつうの小学校か。従業員の子弟が通うのだ。ちょうど運動会があり、まさに日本の地方都市の小学校の運動会と似た光景が展開されていた。

社宅はまるで初期の日本住宅公団風の中層群で、建屋と建屋の間は空き地がゆったりととってあった。それまで見てきたインドの村や町の住宅とはまるでちがった。わたくしは国連コンサルタントとして、インドのふつうの村の家、貧しい家、都会の中上層の家など、さまざまをな住宅をみてきた。家の内のなかもはいった。国連の名があると、わりとどこにもいけたのだ。なにが国連からの贈り物があろうか、との期待であろうか。それにくらべ、この社宅団地はかけはなれて立派だった。もちろん福利厚生もなかなかのものであった。

ちなみに、わたくしは1970年代名古屋の国連事務所のパートタイムコンサルタント時代以来、アジアの土地をみるとき、まずその土地の小学校のたたずまいに注目してきた。ひとりひとりに机、椅子があるかどうか、教室に子供たちの作品がかざってあるかどうか、それはクレヨンなどをつかっているか、などであった。

たとえば、1970年代のフィリピンの僻地、ミンダナオの中心地ダバオから車で1時間余も

入った村の小学校はすばらしかった。戦前昭和期の日本の村の小学校そのものであった。手入れのよい花壇、子供一人一人の机、椅子、そしてクレヨンを使った図画が教室にはられていた。その村には、わたくしたち国連一行(といっても日本人3人、フィリピン政府スタッフ2人の計5人)の訪問はその日伝えられてなかった。日常の姿がみられたとおもう。

同時代、タイの辺境の都市ウボンラチャタニ(バンコックから東へ車で10時間余の終点の町)から、さらに車で1時間ほど入った村の小学校は、教室もちろんあり、机椅子もあったが、生徒の図画などの作品はかざられていなかった。

その国の首都の、えらばれたひとたちが通う、いわばショウウィンドウのような小学校を見たのでは、あまり役にたたない。その国の人口の大半をしめる地方の村の小学校こそ、その国の民度を語る。そう考えていた。当時のフィリピンはすばらしかった。小学校の教員家庭からその国のNo.1大学で首席をとおした、マルコス大統領の時代であった。残念ながら彼の後半の治世は不評であったが。

このインドの企業付属小学校訪問の予定はなく、ゆっくりと通り過ぎるにとどまったが、インドの都市や村でみた小学校とはまるで違った。東南アジア諸国の村の小学校ともまったく違う概観、雰囲気のみてとれた。

ところが職場の規律は、どうみても、よいとはいえなかった。工場の建屋はインドとしては上等の部類に属しよう。だが、欠勤率20%であった。明治前期の日本であろうか。といって当時のインドの基準からすれば、むしろふつうなのかもしれない。しかし、うつくしい住宅、工場環境にはとてもそぐわなかった。ライン作業中にもものを飲み食べるのは、しばしばであった。この労働規律とのかい離も、またつよく印象にのこった。

このふたつのきわだった対照のゆえに、この事例をとりあげる。

たずねた経緯

この事例の特徴を語るには、そこを訪ねたい

きさつを話しておかなければなるまい。この年、わたくしは国際交流基金 Japan foundation の仕事で、インドのボンベイ、ニューデリーなど数か所、バングラデッシュのダッカ、スリランカのコロンボなど、各所で日本についての学術講演会の話し手に依頼されていた。こうした仕事はわたくしにとってははじめてではなく、その際わたくしはいつでもささやかな条件をだす。できたらその土地の地元工場の見学をたのむのだ。

その際、業種の希望もだしておく。このときの南アジア訪問では、その国の外貨獲得企業をみたい、という条件をだしていた。それはかなえられた。概して縫製工場である。といって、手工業ではなく、はなはだ大規模な工場である。当時南アジアでは外貨獲得産業として縫製工場がさかんであった。ニューデリー、バングラデッシュのダッカなどであった。それぞれ数百人規模、ときに千人規模を超える縫製工場をみた。街中のごみごみした地区のなかに案外に大きな工場もあれば、整備された工業団地内の大規模な工場もあった。製品の売り先というか発注者は、米の大スーパーマーケットであった。野球帽、Tシャツなど、まさに1ドル製品の目白押しであった。そのことは国連地域開発センターの英文報告には少し書いた。だが日本文では書いていない。

ムンバイでは、縫製工場ではなく、ゴードレージ工場につれていかれた。あっせんした機関は日本総領事館かジェトロでも、選定はインド当局であろう。当地のインド産業担当局がほこる、代表的な大工場なのであろう。それでこれほど社宅群、工場のキャンパスが整備されたところを推薦したのであろう。むろん輸出もなにほどこ、おこなっていた。なお、ムンバイはインド近代工業群発祥の地で、日本の東洋紡より10数年早く、大規模な紡績工場が発足していた。タタ財閥の工場である。

観察のていど

このゴードレージ工場はタタ財閥ではない。タタほどの大財閥ではない。中堅財閥とみなされている。錠前や金庫の製造からはじまった。社史によれば、ふるく古代のインド職人の伝

統の再建をおもい、かつてと違い近代の工作機械を存分に使って国産品を造ろうとの誇りゆえの発足、と記されている。くわしくは、この会社案内の時に語ろう。その工場の訪問は、朝の9時半から1時ごろまでで、さっと概観してのち、量産と非量産のふたつの職場をじっくりとみるのができた。なるべく数すくない職場をやや時間をかけてみせてもらうよう、まえもって頼んであった。その頼みに忠実な対応であった。

先方は、おそらくは日本総領事館からの情報によってか、当方の経歴をよく承知していた。たぶんスタンフォード大学ビジネススクールで教えていた、という経歴が効いたのであろう。また人事労務の専門家ということも、充分聞いていたのであろう。当方の希望どおりのところを見せてくれた。

そして職場訪問のあとで、その工場の人事労務担当 30 名ほどをあとめ、わたくしの短い感想のあと、1 時間余立て続けの質疑応答があった。それがおもしろい。その内容はあとで記そう。その質疑応答から、この「優良」工場ですら当面せざるをえない職場の悩み、問題をいわばやまほど具体的に伺い知ることができた。

宿舎に帰って後、都心近くの大きな本屋でこの会社の歴史 2 冊本をみつけ購入できたのはさしいわいであった。公刊されたばかりの本、Karanjia [1997]、2 巻である。日本に帰ってからではなかなか手に入れにくい本であろう。それがわたくしの聞きとりの主要な補足である。

ほかにインド経済の本も買い入れた。あとは、管見するインドのわずかな統計、関連文書を参照するにすぎない。もとより、わたくしはインド専門ではない。にもかかわらずあえて文章をのこしておこうとおもうのは、職場までおりた観察記録は、他にあまりなさそうだ、ということにとどまらない。海外日本企業が南アジアでのびるかどうか、その基盤をみた、そのおもいがあったからである。

2. 見るべき点

当時の説明

職場を観察する視点を説明しておかねばなら

ない。それには当時インドでの日本企業の仕事方式についての文献をみなければなるまい。そうした文献の嚆矢として、パスカー・チャタージー、野田訳「インドでの日本式経営 マルチとスズキの成功」(チャタージー、野田訳「1993」)を逸することはできない。

チャタージーの本は、当時のスズキの実績をあつかう。それはよいのだが、まことに既成観念にとつぷりとそまつた典型的な日本方式の理解にとどまる。ありていにいえば、オーウチの「セオリー Z」(Ouchi、徳田訳 [1981]) をそのまま日本式とおもいこんでいる。表面の形だけのものの重視にとどまっている。

第一、表面的な平等主義である。トイレ、制服、食堂に上下の区別なし、朝礼やあいさつの重視など形式的なことを強調する。第二、下から意見をいう機会のあることをいう。これは本来重要なのだが、その本では稟議制や、せいぜい提案制度、QC にとどまる。第三、「部署間」のローテーション、部署間のチームワークを重視し、専門技術を軽視する。第四、待遇はまさに典型的な「年功賃金」、エスカレーター式の昇進とみる。それこそ初期の日本人自身による日本企業観そのものの、というほかない。

こうした理解につき立ち入っていちいち吟味しない。さしあたり 3 点を記しておく。

- (1) 形式上の平等主義は、かなりインド人労働者にうけいれられている、という。かれは「マルチ」すなわちスズキとの合弁企業、その各層におよぶ 33 人の従業員の面接結果(面接といってもきまった質問への回答のようだ)からもみちびく。そして、それはスズキにかぎらず、日本企業が資本参加しているインド企業でも、すくなくならず普及している、という。おそらくは、これまでのインド企業の階層性をよめめることに、すくなくない効果があったか。
- (2) QC、提案制度は、それほどではないけれど、あるていど受けいれられている。
- (3) だが、肝心の技能形成の面はあやしい。かれによれば「部署間ローテーション」はほとんど実施されていない、という。面接結果もそれをうらづける。ただし、かれが

この言葉でなにを意味したかは判然としない。ホワイトカラーなら、a.「職能function間の移動（たとえば人事から営業への移動などをいう）」か、それとb.「職能内の移動」たとえば経理分野のなかで工場と本社間の移動などは、はっきりしない。あるいはブルーカラーならa.「職場間の移動」か。それともb.「職場内の移動」つまり職場内の持ち場間の移動か、それがわからない。前後の文脈からa.を意味すると、おもわれる。aとbとでは技能形成上の意味がまるで違う。日本でもaははるかに例外的なことなのだ。この点はまことに重要であり、また日本でも誤解が多いので、つぎの小節で解説しておく。

職場内のローテーション

いうまでもなく、日本の既成観念は、ホワイトカラーの場合、職能間移動を意味することが多い、とみる。経理から、人事、あるいは営業などである。そしてゼネラリスト人材をつくる、それが通念であった。ただし、それは大卒ホワイトカラーが将来のエリートとして、まだごく少数であった戦前期など古い時代の話である。その下に多数の中等教育卒（いまの高校卒）がひとつの職能に専門化していた。しかも、既成観念にはなんの実証上の根拠もなかった。敗戦後、学制改革によって大卒が急増したのちでは、職能内にキャリアが収まる人が、大半であった。ただし、丹念な実証研究、それも国際比較が出現するのは1990年代であった。

それによれば、部署間移動といっても、職能内にとどまる。たとえば、経理であれば、管理会計分野のなかで、事業本部内のさまざまな工場担当を経験する。関連の深い製品群の原価管理を担当する。あるいは財務会計分野への異動にとどまる。まず経理をでない（日本労働研究機構[1997]、また本シリーズ第3章）。

それも大電機メーカーをとれば、原子力なら原子力、家電なら家電の枠内にとどまる。そうでないと真の技能がいかせないからである。真の原価管理はその製品の製造工程を知らなくては、とてもできないからである（くわしくは小

池、猪木[2002]1、5章参照）。経理でも事業本部内の異動にほぼかぎられる。そうでないと、真の技能、たとえば原価管理ならば、標準原価と実際のコストのかい離の原因分析ができない。製造過程がそれぞれ大いに異なるからだ。それでは有効な次期の標準原価の設定もあやしい。あまり関連のない部門への異動は、将来企業全体をしょって立つトップ候補者、というごく一部にみられるにすぎない。その選別はもうすこしあとから時間をかけておこなわれる。

ましてブルーカラーのローテーションは、まず職場内である。ひとつの職場に、たとえば15ほどの持ち場＝職務がある、とする。その15の職務すべてとはかぎらないが、おもな職務をほとんど経験するように職場内で移動するのである。定期的な移動もあれば、やや不定期的な移動もある。それこそが生産職場ならば、まさに効率を高める技能形成なのだ。職場内でややひろい範囲を経験すれば、生産の仕組みを知りやすい。仕組みの知識があればこそ、おもわぬ職場の問題の原因推理、処理ができる。

しかも、えられた一部のものは、さらに広く移動する。といっても、せいぜい両となりの職場に移動するにすぎない。両となりとはまことに関連が深く、それまで修得した技術も使えるのみならず、生産のながれ、そのしくみを把握するによい。その知識を応用してブルーカラーでも、なかば予期しない問題がおこったときに、その処理にのりだす。その問題がなぜおこったか、その原因の究明にものりだすのである。それが格段に高い競争力をうみだす。

そうであれば、まずなによりもみるべきは、ことブルーカラーであれば、職場内の移動がどれほどあるか、そこであろう。それをおもにひとつの生産職場について聞いた。半日余の時間では、ホワイトカラーにまで手が回らなかった。もうひとつの職場は一品料理生産で、持ち場の変更なしに仕事は多様となる。ローテーションの有無は指標にならない。

ほかにみるべき点としてブルーカラーの賃金に定期昇給があるかどうか。つまり多少ホワイトカラーの傾向をとり入れているかどうか、査定があるかなどもみたい。しかし聞きとりはこ

の点におよばず、不十分ながら他の文献を参照し、少しでも迫りたい。できれば労使関係を一瞥したい。

3. 会社案内

多様な製品群

とはいえ、インドは日本の人々の知識では遠い。ゴードレージといっても、さっぱりわかるまい。せめて「タタ」財閥どまりであろうか。そこでやや迂遠ながら、この会社の歴史を一いつてもあさくしか知らないが一おもにそのとき当地の書店で買い求めた Karanjia [1998] 2巻によってみる。著者は会社の広報部長であり、社史であろう。会社に不利な情報はあまり書かれないだろう。あと他の文献の情報を多少追加したにすぎない。

まず一見したところ、ふたつの特徴がめだつ。第一、古い民営企業である。1897年から連綿とボンベイでつづいている。それはインドでも例外ではない。かのタタもそうである。たんにネルーの国営企業中心政策、いわゆる社会主義化の例外にとどまらない。丹念な数値は知らないが、結構民営企業がのこっていた。

第二、はなはだ広範囲の、一見無秩序な製品群がある。まず鋳前からはじまった。耐火金庫へとつづく。それはそれで連続性がある。だがすぐさま石鹼製造も手掛ける。また鋼鉄製の事務機器類、また家庭用の鋼鉄製の棚なども手がける。のみならず、タイプライター、洗濯機とならぶ。

1990年代末書かれた2冊本 Karanjia [1997]によれば、製品群はつぎのよう紹介されている(Vol.1, Appendix A)。まず主要工場、すなわちここでとりあげるムンバイ近郊の工場の製品群は、1. 事務設備部門：キャビネット製造など。2. 鋳前部門、3. 手動タイプライター部門、4. オフィス・オートメーション部門と称する電動タイプライター製造、5. 工作機械部門と称して、プレス機の製作、またプラスチック射出機製造。6. 工具製造部門として射出成型機用金型、またプレス用の金型製造である。この射出成型機用の金型製造職場をわたくしは観察した。7.

精密機械部門と称し、家具用備品（スチール製の収納棚）の製造、8. 物流関連部門としてフォークリフトの製造にわかれる。

ほかにさまざまな事業所があるが、ここでは石鹼工場と冷蔵庫製造部門を追加しておくにとどめる。わたくしがみた職場のひとつは、この冷蔵庫部門の組立職場であった。この冷蔵庫部門は、形のうえではGEとの提携、つまりGEからの中古の生産ラインの導入で、別会社とされていたが、場所は石鹼とちがいが、まさにうえで言及した主要工場の一部となっていた。いわばなんでも屋なのである。

中堅財閥

タタと違い、鉄鋼、電力、自動車製造など重工業をもたない。またインド工業の最初の主要産業、綿紡績部門ももっていない。その点ではタタこそが、まさに屋台骨であろう。それとは一味ちがった、中堅財閥なのである。財閥とは家族が歴代事実上所有していることをいうのだ。形はいまやさまざまな他国の企業と提携しており多様だが、まさに一家、といっても数代もたてば家族群がオーナーとみてよい(Sudipt Dutta [1997])。

この製品の多様性の理由のひとつは、創業者アルダシール Ardeshir の志にあらう³⁾。かれは古代インドの職人の技を惜しみ、その復活を志したというのだ。大昔のインド鋳前職人のすばらしい腕を、近代の機械でさらに洗練して再現しようとした。石鹼もそうであった。古代インドの石鹼の、はるかに進んだ再生であった。植物性の石鹼をつくりだしたのである。

その志のもと、国産品製造であった。これをガンジーは「スワデシ主義」(国産愛用またそれによる反英抗争)という。スワデシ主義こそが、ガンジーにふかく共鳴した創業者の志であった。周知のように、ガンジーは弁護士として南アフリカでながく活動したのち、ボンベイを拠点にした。

なお、このゴードレージ一家は、インドの人々の主流、ヒンズー教徒ではない。その点ではガンジーとは異なる。イランの土地からインドのボンベイに移り住んだパルシー族、つまり拝火

教徒であった。その点では、タタと共通する⁴⁾。そのことが、ヒンズーのカースト制度と無縁の方式をとることを可能としたかにみえる。

従業員を大切にする

この事例すなわちゴードレージのいわば社史である Karanjia [1997] の 2 冊本によれば、その初期から、とりわけ 2 代目をついだその弟のときより、顧客について従業員を大切にすると、という社風をつくった。それをくりかえし語る。財団をつくって福祉に寄与する、というふつうの活動にとどまらない。それも熱心だが、それ以上に、従業員の住宅、子弟の学校、それも小学校、中学校、高校におよぶ。そして、さきにふれた工場と社宅のいわば、庭園都市がある。すでに 1948 年インド独立早々に、この地を選んで工場都市をつくってきた。

この考えがどこからきたのか、それがはっきりしない。Karanjia の 2 冊本でも明記されていない。むしろリーダーの個人的な考えであるかのように記す。スワデシ主義に由来した面であろう。あるいはパルシー教関係によるのかもわからない。パルシー族のタタも福祉に熱心のようにだ。それにしてもボンベイ地区でも出色の企業であるがゆえに、わたくしを案内したのであろう。インド大企業一般のレベルをはるかに超えている。その点は確かであろう。わたくしもすくなくないインドの地元企業の職場をみている。

従業員を大切にするという点は、労働組合をみとめることでもある、と Karanjia [1997] はいう。ただし、ここで労働組合とは、政治家や職業的な組合運動家の支配する労働組合ではなく、この企業の従業員の組合をいう。それを、Karanjia [1997] は強調する。もっとも、この点は記述があいまいで、詳しいことはわからない。ただ 1970 年代初期、はげしいストライキ、ロックアウト、暴動にちかい騒動があったことは書かれている。だが、その後の労働組合の現状はあまりふれていない。この騒動のことはあとでふれる。

ただ、職場訪問の途中、たまたま組合の委員長に出会い紹介され短い立ち話をかわした。また職場で個々の労働者に聞いた話から、この事

例の労働組合の発言はかなりなものらしいことが推察された。

1990 年代、全インドではわずか 2% の組織率ながら、労働組合自身は相当な発言をしているようであった。もっとも、その点は、わたくしは立ち入ってなんら調べてなく、せいぜいこの事例の 1970 年初期のはげしい労働争議、また、争議についての政府統計をのちにみるにとどまる。

4. 職場内のローテーション

冷蔵庫組立職場

職場をみる視点は、職場内移動の慣行にある。それにはまず職場の組織を知る必要がある。冷蔵庫部門は正規社員が 650 人、ほかに臨時労働者 temporary workers が 200 - 300 人いる。その非正規者の仕事は、もとのフィールドノートがはっきりしないのだが、同じ人が常時出勤しているのではないようだ。欠勤者の代わりをするプール（グループ）の役割らしい。そしてその非正規労働者から正規労働者に昇格する、というのがふつうの途のようだ。米ボストンの港湾労働者組合の慣行に似ている（小池 [1977] p. 35. 注、3 参照）。

例によって最末端の組織をみたい。組立ラインは 3 つにわかれる。この日は 3 ライン計 87 名、正規労働者はそれぞれ 20 名、40 名、10 名からなる。ほかに欠勤者の補充の「臨時労働者」がいる。それで計 87 名となる。

うち 20 名のラインをみる。そこは冷蔵庫にコンプレッサー（空気圧縮機）を組みつけ配線していく。ただし訪問時、なにか設備上のトラブルがあつてライン作業はとまっていた。そのため、配線作業の具体的な態様をみていない。とはいえ、ごくふつうの腰の高さのコンベアラインがあり、そこでくりかえし作業をする、ありきたりの組立ラインにみえた。もともと GE の古いラインを導入したのだ。

ラインがとまっているので、わたくしが訪ねると、労働者たちは好奇心からか、どっと集まり、さいわい話を聞く時間がたっぷりあつて、職長からではなく、労働者たちから口々にいろ

いろ聞くことができた。なお、話は英語でも充分通じた。インドの当時の一般的な低い学歴では、と疑問におもわれるかもしれないけれど、この事例の正規労働者の学歴はまず12年、中年以上で10年という。当時のインド庶民層では学歴の高い方で、インドなまりの英語でよく話してくれた。

職場内の持ち場はほぼ20たらず、数人に聞いたのだが、正規労働者ならばほとんどの持ち場をこなすことができる、という。ほぼ毎日持ち場のローテーションがあるから、というのである。さらに同じく組立職場の3つの生産ライン間の応援もある、という。つまり、インドの労働者はひとつの仕事しかしない、短期にはきまった自分の仕事しかしない、という当時の日本の通念とはまったく異なるのである。

のみならず、職場間の移動もないわけではないらしい。この日はめずらしくほとんど全員正規労働者であり、うちひとりにその仕事経歴＝キャリアを聞いた。それがノートにのこっている。かれは、まず臨時労働者（何年経験したかは聞きもらした）、のち正社員になり、コンプレッサー組立に2年、のちこの配線職場にきて5年という。つまり関連の深い職場間の移動がないではない。ただし、それがごく一般的な傾向かどうかは聞いていない。

たてのキャリアを聞く。臨時労働者からの昇格がふつうであることは、さきに記した。臨時労働者はほぼ欠勤対応であるようだ。そうして正規の空きがあると昇格していく。その昇格の手続きは聞いていない。

なお、ホワイトカラーの移動は基本的には職能内で、このごろ職能をこえた移動がすこしみられるようになった、という。

監督者への昇格？

では監督者への昇格はどうか。下からの昇格か、それとも職場の一般労働者よりなにか上位の資格や学歴の持ち主にかぎられるのかどうか。日本国内の職場ではいうまでもなく下からなのだが、他の国はそうとはかぎらない。その点は1970、80年代、東南アジアの地元職場では重要な観察事項であった（小池[1994]第7章）。

この職場はグループリーダーがいる。そのグループリーダーが下からの昇格かどうかは聞いていない。ただし87名の「掛」のリーダー、監督者につき聞いた。2直制で監督者 supervisor が2人いる。ひとりはBEすなわち大卒の技術者、もうひとりはブルーカラーからだが、夜間の通信教育で学位をとり、昇格した。つまり、なんらかの資格を必要としている。その点では当時のほかの東南アジアの職場とやや共通するか（小池[1994]第7章2）。ただし、この監督者は、部下の人数からみて職長というより係長というべきだろう。したがって、この点はなお不詳としておくほかない。

製品の種類を聞く。大きさの別が2、3ある。そして日々の生産台数がきまっている。それは上限で、労働組合との協定できまっている、と労働者たちはいう。労働組合の発言が結構うかがわれた。古典的な雇用確保の手法というべきであろう。

フライス盤職場

「工具室 tool room」とよばれる職場に案内された。この事業所でもっとも技能の高く誇るべき職場として案内したのであろう。プラスチック射出成型の金型製造、またプレスで金型製造職場である。そこではこの日13人のブルーカラーが13台余の工作機械を操作していた。13台余の内訳は、10台のCNCフライス盤、3-4台の汎用工作機械である。

こうしたいわば一品料理の職場では、職場内のローテーションは指標にならない。同じ持ち場でいろいろな仕事をこなすことができるからである。ここでは、いわばNC機械もある、との宣伝の場として案内されたのであろう。

その場合の質問の要点は、ソフトをだれがつくっているか、IT技術者がつくるにせよ機械工自身が修正しているか、などとなる。残念ながらこの肝心の点は聞いていない。当方の技能不足で、ここでとくに注目すべき観察結果はえられなかった。それでもNC機械担当者が汎用工作機械を必要に応じて用いることはわかった。まったくの1台だけの担当とはかぎらないのである。

5. 賃金

インドのブルーカラーは定期昇給か

賃金についても、わずかに聞くことができた。ただ、なにを聞くかにつき、日本のいわゆる年功賃金という、あまりの既成観念のあやしみのゆえに、一言しておく。といって、そのあやしみの責任は、ほとんど日本人研究者たちにある。日本のいわゆる「年功賃金」とは、初任給に年々の定期昇給がつまあがっていく。その定期昇給は査定つきである。それが日本に特殊、というのである。だが、査定つき定期昇給は、ホワイトカラーであれば、西欧や米でもごく一般的である。わたくしの知るかぎり査定つきである。どうして日本特殊といえるのであろうか（小池[2015] 第1章、参照）。

なるほど、日本企業はブルーカラーでもいわゆる正社員ならば、査定つき定期昇給がある。その査定額つまり個々人の定期昇給額は、おもに社内資格による。同じ年齢、勤続でも、はやく上位の資格に昇格、昇進すれば、定期昇給額は多くなる。また、同じ社内資格でも、いわゆる勤務成績により個人の定期昇給額が大きくなる。まことに競争的な世界が、西欧や米のホワイトカラーのように広がっている。米のブルーカラーは査定がまずない。ましてや労働組合があるばあい、ほとんど勤続できる。いわゆる厳密な先任権 strict seniority である。そして、先任権は日本の職場にはみられない。

その目でインドの職場をみると、どうか。ホワイトカラー職場に査定つき定期昇給があるのはまず当然として、ブルーカラーにもあるかどうか。賃金を人事に聞いたのだが、あまり具体的なことはわからなかった。ただ査定があり、すぐには賃金に反映しないが、昇格の時にはものをいう、とのことであった。また、ブルーカラーでも、おなじ職務についていても定期昇給がある、という。一種の範囲給とおもわれた。さきの「昇格」とはうえの範囲給に移るばあいをいうらしい。ただし、その範囲給の大きさ、重複度は不詳である。以上の話はブルーカラーのばあいであり、ホワイトカラーのサラリーはまったく聞いていない。

インドのスズキなどをみたチャタージ「2005」によれば、ブルーカラーにも査定があるようだ。ただし、具体的な記述、運用の説明はまったく見当たらない。インドの地元企業もをみた文献としては、管見のかぎりでは、かなり時点が違うが、楠田、松永[1960]がもっとも多く事例をあげている。まことに貴重である。ただし、時点がこのゴードレージの事例観察の40年まえであること、賃金表やサラリー表を記しているのはまことに立派だが、その運用がかならずしも説明されていない。それでも大いに参照すべきと考える。

この文献は、インド企業（もちろん地元企業）の賃金表を4事例、サラリー表を2事例掲げている。たいした仕事である。わたくし自身がインドの事例を最初に回ったのは、その10数年後、1970年代であった。それも職場まわりはあさく、やや立ち入ってみたのは1980年代であった。しかもこれほどの賃金表をあつめていない。それどころか、もっぱら職場内の経験の広狭すなわちローテーションの有無に注意を集中して、賃金には注意をおこたった。

ここでは、楠田、松永[1969]がもっともくわしく記している事例、ブルーカラー、ホワイトカラー各2事例をとりあげる。ただし、運用など、まして昇格の実際などはほとんど記されていない。不詳のことは多いが、当時としては見るべき業績といわねばならない。

鉄鋼のブルーカラー

クルラ鉄鋼の事例である（楠田、松永[1960] p. 271）。企業規模など、わからないことは多い。それでも賃金表はつぎのように記されている。ただし、スペースの節約、およびわたくし自身の指標を書き込むために、一部を省いた。

ブルーカラーを不熟練、半熟練、熟練にわけ、そこまでは英の慣行にならっている。だが、それぞれをさらに grade にわけ、不熟練でも A、B のふたつの grade、半熟練は C、D、E の3つ、熟練にいたっては F から P まで 11 にわけ、それぞれの grade のなかには範囲給であって、single rate ではない。それぞれの grade 内の賃率はどのクラスも 11 の賃率がある。その

部分は略した。その範囲給の上限と下限のみ記した。その幅の大きさはわたくしが追加した。

1960年代の英のブルーカラー賃金とくらべてみる。まず範囲給という点で、英のブルーカラー賃金とは歴然と異なる。しかもその幅 range はかなり大きい。ホワイトカラーをみても、1960年代の米の clerk レベルの 20 - 30% でいどよりはるかに大きい。不熟練の grade A で 53%、B で 59%、半熟練でも 49 や 85%、熟練でも 78 や 63% である。この大きさは、米のホワイトカラーのイグゼンプト層なみ、ないし、むしろやや大きい。まして、かりに英のように不熟練から半熟練に昇格する慣行があるでしょう。不熟練 A の下限を 100 とすれば半熟練の上限は 2 倍をこえる。英ではどうていみられない上昇となろう。

もし grade 間の昇格がまったくなくとも、賃金の上がり方としては、1970 年代初期の西欧

のブルーカラーの上がり方をはるかにこえる。こうした範囲給をみると、日本ではすぐさま極度の低賃金ゆえの、生活賃金と見るのが通念であろう。だが、難点がある。レベルのはるかに高い熟練工の方が、大きな上がり方である。もしもうえの grade への昇格がないにしても、相当な上昇である。もしもいわれるごとく極度の低賃金としても、教育の普及がまだそれほどではない時代である。教育が普及すれば、生活費の上昇カーブは子供の学歴の上昇とともに、急速にあがっていく。だが、まだそのレベルに達していなかった。低賃金による説明はむづかしい。

表 5 - 2 はもうひとつのブルーカラーの賃金表である。業種、規模などはわからない。この表のインドブルーカラー基本給の方式も、けっして単一賃率 single rate ではない。範囲給だが、ほぼ米の exempt 層の範囲給にちかい。不熟練

表 5 - 1 インド鉄鋼ブルーカラーの賃金表

一基本給

Grade	Unskilled		Semi-skilled		Skilled	
	A	B	C	・ ・ E	F	・ ・ ・ P
範囲給の下限	1.16	1.22	1.28	1.44	1.62	4.00
範囲給の上限	1.78	1.84	1.91	2.37	2.56	6.50
範囲給の大きさ (上限 / 下限 x 100) (%)	53	59	49	85	78	63

注：

1) 金額の単位はルピーとパイサである。1Rupee=100Paisa

2) これは基本給のみで、ほかにさまざまな手当類とくに物価手当が大きく、これでレベルを測ってはあやうい。しかし、賃金の基本方式をみるには充分であろう。

出所：楠田、松永「1960」p. 262

表 5 - 2 ブルーカラーの例 2—ボンベイビンブリ町の A 工場

	下限	上限	幅の大きさ (%)	重複度 (%)
Highly skilled	3.00	4.31	43	
skilled 1	2.50	3.37	35	20
Skilled 2	2.12	3.00	41	18
Semi-skilled 1	1.75	2.62	50	
Semi-skilled 2	1.37	2.25	64	28
Unskilled	1.00	1.44	44	37

注：重複度の算出方法は米労働統計局方式 (BLS) にしたがう。(直近上位の下限一直近下位の下限) / 直近下位の下限。数値が小さいほど、重複度が大きい。

労働者でも同様である。そして直近上位の範囲給との重複度もけっして小さくない。それでも米ホワイトカラーよりはわずかに少ないか。

以上ふたつの例にすぎないが、そうじて、英のブルーカラーの賃金とは大きく異なっている。けっして西欧ブルーカラー風ではない。はるかに米のホワイトカラーのサラリー方式に大筋似ている。

査定つきか

残るは査定の有無である。楠田、松永 [1960] はそれをほぼ否定する。だが、つぎのふたつの理由から、査定の可能性がある、とみられる。

第一、はるか後代ではあるが、インド地元大企業のブルーカラーには査定がある。ゴードレージの事例では、数値や賃金表という第一次資料はなんら得られなかったが、話し手はそう明言した。

第二、この表 5-2 のインドの昇給方式の表し方は、英のホワイトカラーに倣っているかにみえる。たとえば、1960 年代英の新聞の求人広告では 100...5...130... などという書き方をとっていた。初任給 100 ポンド、そのあと最低年 5 ポンド昇給の意味で、そのばあい、査定により上積みがある。この方式をインドは、ホワイトカラーだけではなくて、ブルーカラーも踏襲している。

その際、英のホワイトカラーでは「査定あり」がむしろふつうにおもえた。統計は知らないけれど、英で尋ねた事例ではそうであった。それならば、中間の数値、5 や 8 は、最低の昇給額ということか。その先に表示されている基本給額までは昇給を保障する、ということのようにみえる。インドの賃金表もその解釈の可能性があり、それを正規ブルーカラーにまで適用しているのかもしれない。もしそうなら、こと賃金については、ホワイトカラー化の一端が 1960 年ごろすでにみられることになる。実態はなお不詳のままのこされる。ただひとつたしかなことは、インドのブルーカラーの賃金の方式が、当時の英のブルーカラーとはかなり異なることである。

もっとも賃金はホワイトカラー化の一端にす

ぎず、仕事の工夫こそその核心である。それがどれほどみられるかまではわからない。

ホワイトカラーのサラリー

タタ財閥に属する大企業の「月給」の数値がわずながら掲げられている。表 5-3 である。

表 5-3 インド大企業のサラリー表 その 1

	ルピー	幅の大きさ (%)
Supervisor	110 - 200	82
Chargeman	150 - 500 (3grades を一括)	333

出所：楠田、松永 [1960]

説明はまったくないけれども、supervisor とはほぼ日本の職長クラスか。あるいはもうすこし上かもしれない。Chargeman の職位については不詳である。もちろん説明も一切ない。

なお業種も規模も不詳だけれど、ホワイトカラーのサラリー表をかなり記している事例が掲げられている。うち理解しやすい職種をとりだして記す。表 5-4 である。

まず省いた点をすこし記しておきたい。Officer は A から D までである。うち B と C にはさらに senior があり、結局 7grade となる。ただし、それぞれがどんな職務についているかの説明はまったくなく、ここでは中堅層を焦点をあてるために Officer C と D、Engineer も A、B をとった。じつはそれぞれに senior がある。それを省いて記した。Clerk はすべての grade、A、B、C、D を記した。主眼は中堅層をみたためである。

分らないことは山ほどある。たとえば officer C がどんな仕事についているのか。したがってどのような技能を要請されるのかもわからない。Officer D から昇格の可能性がどれほどあるのか。ただ、米のホワイトカラーと対比すると、つぎのことがいえよう。

第一、おなじ grade の clerk ですら、その下限から上限までの上昇率は、米の exempt をこえる。engineer でも大きな上昇率で、米の exempt の上昇率をこえる。

表 5-4-インド大企業のサラリー表、その2

職種									上昇率 (%)
Officer C	350	・ ・ 25	・ ・ 500	・ ・ EB	・ ・ 650				86
Officer D	200	・ ・ 15	・ ・ 275	・ EB	・ ・ 20	・ ・ 375			88
Engineer A	150	・ ・ 15	・ ・ 225	・ ・ EB	・ ・ 25	・ ・ 30	・ ・ 500		333
Engineer B	100	・ ・ 12・5	・ ・ EB	・ ・ 15	・ ・ 225	・ ・ EB	・ ・ 25	・ ・ 350	350
Clerk A	170	・ ・ 10	・ ・ 200	・ ・ EB	・ ・ 12.5	・ ・ 250	・ 15	・ ・ 280	165
Clerk B	130	・ ・ 10	・ ・ EB	・ ・ 12.5	・ ・ 225				173
Clerk C	80	・ ・ 5	・ ・ 7.5	・ ・ 130	・ ・ EB	・ ・ 10	・ ・ 180		180
Clerk D	60	・ ・ EB	・ ・ 5	・ ・ 100・(略)・150					250

第二、その昇給の方式は査定つきかどうか、説明がない。なかに EB とあるが、これも浅学にしてわからない。おそらくは査定ないし個人差があることをしめすか。

第三、grade の数も、米大企業や日本大企業と大差ない。

第四、それならば、米なり西欧のホワイトカラーのサラリーの上がり方よりやや大きいにしても、異質とまではいえまい。

これを前に掲げたブルーカラーの表、その上がり方をも勘案すると、すくなくとも賃金やサラリーの上がり方で、ブルーカラーのホワイトカラー化が、多少ともうかがわれよう。ただし、それを職場の行動、技能の形成に生かしているかどうか。さきに職場内のローテーションをみた。しかも、問題や変化への対応は聞いていない。つまり、あさい聞きとりで肝心のところがわからない。しかも、簡単にブルーカラーのホワイトカラー化の方向へ推理をすすめるわけにはいかない。それを妨げる事情が、つぎつぎとでてくる。それを以下みていきたい。

6. 人事労務担当者の質問

規律問題

ふたつの職場を中心にざっと工場をみたあと、3、40 人もの人事労務担当者との懇談が用意されていた。もちろんわたくしが希望したのではない。わたくしは聞きとりのばあい、先方の事情をきちんと聞くために、つねに小人数の答え手、できたら問題をよく知るひとりを好む。

上司が同席しては遠慮があり、複数でもたがいに遠慮して、思うところを言ってくれない。

ただし、こうした機会は先方がわたくしの経歴を知って意見を聞きたい、ということで関係者をあつめたのであろう。その旨をつげられたとき、わたくしは拒まなかった。むしろ職場の問題を聞くよい機会とおもった。実際は、その予想をはるかにうわまわった。

はじめ、短い時間、職場のローテーションの実施などを指摘し、それなりにほめた。ところが、それにつづく質問の嵐は、それに一切触れず、まさに職場の規律問題にあつまるのであった。職場のローテーションが、技能形成にどのような意義があるか、その職場の労働者の反応、反対ないし賛成、その理由、その促進手段などを聞きたいのだが、その暇がない。それほど話は職場の規律問題に終始した。つまり技能の向上にはそれほど関心がないらしい。

それは反抗とか、欠勤などではなかった。現代日本の職場からすれば、まったく予想しなかった、もっと原始的な規律問題であった。欠勤への対策はさきに記した。欠勤代替要員がたくさん用意されている。

では原始的な規律問題とはなにか。ものを飲みながら、あるいは食べながら作業する、ということだった。それを日本の職場でどのように対処しているか、そういう質問であった。そうした質問の連続であった。その底には、効率を重んじる量産職場ほど、効率のマイナスが大きくなる。いかにしてそれを止めさせるか、という問題であった⁵⁾。

一瞬絶句したのち、そうした問題はわたくしが現代日本の職場をみたかぎりでは、みたことがない。さしあたりそう答えた。つづく質問は、ではどのようにしてそうなったか、という質問である。産業化の初期にはあったかもしれないが、1950年代以降日本の職場をみているものとしては、みたことがない、と答えるほかなかった。こころの底には、おそらく、かつてそうしたことが当然にあったとおもうけれど、どうして消えたか、そのデータはない。わたくしはその質問に直裁に答えることができなかった。

そのほかの質問もすべて労働規律問題なのである。本来わたくしの聞きたかった技能形成上の問題は、残念ながらまったく聞けなかった。その時間がなかった。それも無理ないか、とあとでおもった。人事労務係はまさにこうした規律問題の対応がおもな任務であろうから。職場の職長はまた別で、職場の能率を考え、その技能形成を考えよう。そうでなければ、ローテーションがおこなわれるがたい。だが、質問者は人事労務担当係員であった。

7. 労使関係

1970年代初めのはげしい争議

こう書いていくと、工場や社宅、福利厚生によさと規律の弛緩のギャップが迫ってくる。そして、そうした規律問題をつつむ労使関係を知りたくなる。いったい労使関係は、工場や社宅の今日のよさにすばりと包みこまれているのか。それとも人事労務担当者たちの質疑にあらわれた、職場の労働規律の弛緩をあらわして、実は安定的ではないのか。そうした疑問が当然生じる。それに途中で出会った労働組合委員長との短い会話、また一日の生産台数の労働組合による制限など、労働組合の発言の小さくないことをどう解すべきか。いったい労使関係は一貫して平和であったのか。それでも激しい時期もあったのか。インドの大企業一般の労使関係とくらべ、例外的なのか、それともごく一般的なのか。

社史によれば、けっして平和的であったわけではない。はげしいストライキ、いや殺人にも

およぶ経営者への襲撃もあった。とりわけ1970年代前半にははげしいストライキ、ロックアウト、経営者の刺殺にまでおよぶ争議があった。その後もストライキがなくなったわけではない。社史は1章をさいてその経緯を記す。インドの労働組合史を知らず、社史の一方的な記述ではあるけれど、もっぱらそれによって記す。このゴードレージが従業員を大切にしてきたことは、くりかえし書いてきた。それでも、争議のあらしをさけることはできなかった。

社史では、いつ労働組合がこの事例でできたかは、はっきりしない。ひとまず時期の記入があるのは、1956年、この会社のグループの石鹼工場であった。ただし、それは「スタッフ」の組織 association であるが、インドの労働組合の全国組織 INTUC Indian National Trade Union Congress に加盟した。ここで「スタッフ」とは、説明はないけれど、ほぼホワイトカラーとおもわれる。他方、設立時期の明記はないけれど、もともと The Association of Engineering Worker という組合がこの会社にあった、との記述もある。これもおなじく INTUC に加盟した。この方はおそらくはブルーカラーの組合で、かの英の機械工組合をなぞったのかもしれない。こちらが多分より古い歴史をもっているだろう。

ところが1959年には、共産党系の組織が多数をしめるようになった、と社史は記す。独立後は社会主義を標榜する時代であり、多くの国にみられた傾向であった。その傾向をこの企業もまぬかれなかった。それまでこの企業の従業員はこの企業の共済組合に加入していたが、それから脱退し、その共産主義系統の組合に加入するものがふえた。

そこで労働組合間の主導権争いがおきる。いままで多数をしめてきた Association of Engineering Workers を共産系が乗っとうとした。そのこまかい経緯ははぶく。社史が詳述している。かいつまんでいえば、72,3年急進系が主導権をとうろうと、しだいに激しい活動にのりだす。ながいストライキと会社側のロックアウトがつづく。とりわけ工場のみならず社宅団地の交通遮断にまでおよぶ。牛乳などの食物の社宅への配達途絶える。こうしたことから

人々が急進系から離れる。その結果、ごく小さい少数派に落ちた急進派は、ついにオーナーの自宅を襲い刺殺におよぶ。政府が仲裁にはいり、それでも急進派は仲裁裁定をおくらす戦術をとる。

こうしたはげしい争議がインドの大企業ではふつうなのか、それともゴードレージが例外であったのかどうか。その点を判断する知識はない。だが、のちに掲げるインドのはなはだしい労働損失日数からみて、とうてい例外のようにはおもわれない。

企業内組合

結局、労働者は企業レベルの労働組合をつくり、しだいに多数をしめる。産業別なり、外からの指導者をこぼんだのである。こうしてこのはげしい争議はおわたたかにみえた。

だが、企業別組合になってもストライキはなくなる。ボーナスや医療手当をめぐって、ストライキはたびたび起こる。とくに 1982 年 99 日のストライキ、会社のロックアウトがあった。

社史はこの後の争議を記していない。たぶん無くなったのではあるまい。ただ、会社の業績がしっかりしないと従業員のくらしも上がらないことを、労働者が痛感した、と社史は記す。

そして、いわゆるカイゼン活動や TQM すなわち品質への労働者の関心をたかめる動きを強調する。ただし、その具体的な内容はわからない。せいぜい食堂に労働者とスタッフとの差がなくなり、いっしょになったことを述べるのみである。それはかのインドのスズキでの実践と一脈相通じるものがある。「セオリー Z」の形式的な部分がていどの差はあれ、1990 年代末、この事例でもささやかながら実施されたい。そうじて工場環境、社宅環境の整備とのギャップがすこし縮小した、ということができよう。それがインドの大企業一般にどれほど普及したかはわからない。

インドのはげしい争議

このゴードレージの労使関係がインド大企業で例外的か一般的か。それをみるため、政府の

労働争議統計を参照する。もっともここで用いる資料は ILO の国際労働経済統計年鑑である。これは各国政府の資料をほぼそのまま記載する。多くの国が労働関係では労働争議統計を早くからつくっている。表 5-5 は雇用労働者数 1,000 人あたりの労働損失日数をしめす。

争議統計は国によって集計対象の争議の定義が微妙に異なる。件数などで比較してはまことにあぶない。参加人数が少ないばあいや継続日数が短いばあいは、計上しない国がすくなくない。だが、労働損失日数をとれば、そうした差異の影響は無視できるほど小さくなり、大過ない傾向を把握できよう。インドの傾向を知るために、他の国との比較をかけた。

表 5-5 労働損失日数—雇用労働者 1000 人あたり、国際比較、1990 年代

国	雇用労働者数	労働損失日数	雇用労働者千人あたり労働損失日数
	千人	千日 ^{*1}	日 ^{*2}
インド	26,353	19,478	739
日本	48,350	96.0	2
英	22,287	114.9	5
米	109,971	5,014.2	46
仏	19,469	520.0	27
独	24,962	104.7	4
スウェーデン	4,035	287.3	7
韓国	11,287	1,501.7	137

注：

1) ^{*1}：1990、93、94、95、96、97 各年の平均をとる。争議は年によって変動が大きい国もあり、それで 90 年代の数年の平均をとった。

2) ^{*2}：どうしても大まかな数値となるので、小数点以下を 4 捨 5 入した。

出所：ILO「国際労働経済統計年鑑」各年

問題は、分母の雇用労働者数にある。争議の激しさを国際比較するには、雇用労働者数の差などを消して、なるべくおなじ雇用人数あたりに換算する必要がある。たとえば 1,000 人あたり雇用労働者数などでわらねばならない。ところが、インドについては他国の統計にくらべ、

その雇用労働者数が過小に掲げられ、その結果、労働損失日数が過大に算出されているようだ。というのは、「雇用労働者数」が「公共部門」と「規模 10 人以上の非農業民間事業所」の雇用労働者とされている。他方、いわゆる先進国は日本でいえば、国勢調査かあるは労働力調査によっている。うえのインドの限定よりはるかに広い。インドはかなりの過小評価とおもわれる。つまりストライキが過大に算出されている。

その過大さを承知したうえで、表はインドの労使関係がけっして穏やかなものではないことを示す。争議がかなり多いことを否定できない。インドはこの 1990 年代、けっして労使関係の穏やかな国ではなかった。かなりはげしいストライキがあった、といえよう。そうしたインドの一般的な労使関係のなかで、またこの事例はのちにみるように 1970 年代かなりはげしい労使紛争があったなかで、この事例は従業員を尊重し、福利厚生に力をつくし、せめて職場内のローテーションまではこぎつけた。そのうえの発展がみられたかどうか、そこまでは残念ながら確かめていない。

ただ、ブルーカラーのホワイトカラー化の可能性があることだけは、みられたのではないだろうか。査定の有無や定期昇給のブルーカラーへの適用、なによりも職場内のローテーションがそれを支持しよう。

このブルーカラーのホワイトカラー化の基盤を、その国の労使関係の大多数を覆わないと効果がない、とみるまでもあるまい。日本の経験に徴しても、せいぜい 3 分の 1 ていどでよからう。それがその国の生産力の主要部分をしめれば、それでよい。

ただしオーナーシップの問題がのこる。そこから生じるさまざまな問題、かりに職場がはげもうと、結局はオーナーのふところにはいる、という労働者側のうけとり方の問題はのこる。それをどう緩和するか。ゴードレージの福祉政策はそのひとつかもしれない。昨今の伸びはその多少の成果をしめすのかもしれない。

付記：

のこりすくない日々を送っている老人として

の感懷を、この章に付記しておく。心残りのフィールドノートがある。2 種類ある。

ひとつは一回かぎりの訪問の話である。旅行記ではない。工場や銀行、量販店など、さまざまな国の職場や企業での聞きとりなのだ。さいわい国内外のさまざまな機関から研究会などで報告に誘われ、あちこちの国を尋ねることができた。その際、できることなら条件ないし希望をひとつつける。その地の地元工場訪問をあっせんしてもらうのである。いそいそと工場なり、職場をたずね、いろいろ見聞し質問した。

もちろん 1 回かぎりの訪問にすぎない。一回かぎりの訪問は、例外もあるけれど、概して書かなかった。1 回聞いただけでは確認のしようがなく、どうしてもあいまいさがすくなく残るからである。その一回かぎりの聞きとりノートのひとつを、今回はあえて活用した。老い先短い身を考慮した。

他は、複数回尋ねたが、ときに心残りのフィールドノートがある。しっかりと聞いた。ただし、その事例の公刊記述を他の調査メンバーが担当したばあいなどである。わたくしが調査チームのリーダーであったとき、しばしばそうであった。そうでないと、調査チームのメンバーは育たない。もちろん自分なりの調査ノートは手許にのこしてある。もちろん各メンバーの調査ノートはチーム全員に交換するようよく要請した。わたくしのノートもメンバーのもとにあるいは残っているだろう。それでも、なんとなく心が残る。この 2 種類の調査ノートにもとづく文章を、わたくしに残された長くもない日々

くりかえすが、いうまでもなくインドについては、わたくしは素人である。インドはもちろん南アジアの研究者ではまったくない。それなのに、なぜインドを書くのか。その個人的な感懷を説明しておきたい。

1970 年代、80 年代、そして 90 年代末と 3 回インドを尋ねている。たんなる数日の旅行ではない。すくなくとも 2—3 週間をこえる旅であった。ホテルでの宿泊も少なく、まずしい大学のゲストハウスなどであった。ひとり用のせまい

ベッドに蚊帳がつってある。その蚊帳のそとから蚊の猛襲をうけるのである。大学のゲストハウスといっても、水道と電気がついているだけなのだ。もともとインドに関心があったわけではない。わたくしは日本の労働経済専門、その対照分野はおもに米英独など、いわゆる先進国であった。そしてそれらの国の工場はそれなりに尋ねていた。それなのになぜインドか。

たまたま 1970 年、名古屋に移った。その前勤めていた法政が激しい学生運動であり、しかもわたくしは腎臓病で入院し、勤めを 1 年休んだ。そのすぐ後であった。それを配慮して先輩教員が比較的 student movement のおだやかな名古屋大学を世話してくださった。ありがたいことであった。

着任早々、なんの縁もなかったが、ふたつのパートタイム仕事をたのまれた。ひとつは、当時名古屋にあった米國務省アメリカンセンターの非常勤の仕事、他は、おそらくいまも名古屋にある正規の国連機関「国連地域開発センター」のコンサルタントの仕事である。前者は通訳をしたり、ときどきまわってくる米のえらいさんの議論相手などをつとめた。ここでは関係がなく、これ以上ふれない。

後者はあとで思えば、なかなかの大仕事であった。名古屋大学に着任早々、当時名古屋の国連地域開発センターのリーダー、故長峰晴夫氏がわたくしの研究室をたずね、午後明いうちから暗くなるまで、懇々とさすように誘うのであった。税金で教育を受けたものは、社会に還元する義務がある。君は国立大学で教育を受けた。そのお返しをしなければならない、と。たしかに、そのころ国立大学、とくに東京大は実質的に費用がすくなくてすんだ。寮も大勢はいることができ、寮費がやすく、月謝は月 1 ドル、寮費（食費以外）もわずか 1 ドルであった。なお長峰さんは旧制一高の最後のクラスで、その考えはまさに国土の趣きがあった。といって、壮士風ではまったくなく、まことに洗練された紳士であり、見事な英語を話すだけでなく、達意の英文を書いた。

それで国連センター「コンサルタント」のパートタイム職務をうけたのであった。はじめはまさに OJT であった。早速、インドの極貧地帯

の調査に出向いた。1970 年代である。それは国連の basic needs 調査の一環である。Basic needs とは、人が生きていくうえで欠かすことができない最低条件はなにか、それが脅かされる極貧状況かどうかを判定する調査なのである。その調査の実施チームは、それぞれの国の研究者たちで、わたくしは形のうえではその「指導」、実際は相談相手であった。インド中部のマイソール近くの極貧農村地帯、フィリピンのミンダナオ島ダバオから自動車で 1 時間くらい入った農村、タイのカンボジアの国境近く人口 5 万の町、ウボンラチャタニからやはり車を入った農村がフィールドであった。

なによりも、おどろいたのは、インドの極貧村であった。家のなかに、なにもないのである。さいわい雨がふらないので、せめても、しのげるのだろうが、それぞれの家は—これを「家」と呼んでよいのであろうか—半地下で、木の枝で上部を支え、わらをかぶせるのみであった。とりわけ印象にのこったのは、その家具什器の貧しさである。まずデコボコな洗面器がふたつある。そのひとつは水をためる。他は煮炊き用のなべなのだ。ほかに家具はほとんどない。着るものはいま着ているものしかない。さいわい気候は暑いので、洗えばすぐにかわくし、それでもつのだろう。命の源、井戸は村にひとつしかない。それも深い井戸である。そこから水をくみあげるのは、村の少女たちの仕事であった。

もちろん、学校らしきものはない。建屋も机も椅子もない。こともたちは地べたにすわり、地面に字を書いたりするのであった。すこしくらしのよい村では、鶏、牛もいたが、いずれも日本からすれば極度にやせていた。というより、日本が食用のため太らせすぎていたのであろう。貧しい村々をまわった。1970 年代初めの時期である。その昔のインドの極貧の村を語ると、話がながくなる。

さらに 1980 年ごろ、おなじく名古屋の国連地域開発センターからの依頼で、インドの別の地をまわった。おもに北部のラクノウ地区、人口 150 万ほどの人口の都市である。その中小企業団地をまわった。近辺の村もまわった。さらに、インドネシアの古都ジョクジャカルタの

地元企業、大企業も中小企業もまわった。伝統の染物バテイクの職場をみて、まるで西陣の職場のように感じた。伝統の品もあれば、斬新な品もある。それを座って作業していた。そして仕事ごとの分業もこまかく、それこそ西陣であった。これらのことは、短いながら英文報告で書いた。日本文ではその一部を書いているにすぎない(小池[1994] pp. 185 - 193)。

そうした心残りのフィールドノートをもとにこの文章を書いた。

注：

- 1) 日産のゴーンなど外資系企業が経営権をにぎっているばあいは、もともと非日本人社長が出現するのはむしろ当然であろう。日本企業が外国人経営者をまねいて成功した例はとばしいようだ。
- 2) 3) インドの言葉の発音には基礎知識がない。このGodrej やArdesir については、カナ書きの日本語文献もあり、それにしたがったまでである。だが、他はあやしい。とくに長音が短音かは、まったく見当がつかない。それをお断りしておく。
- 4) タタ財閥の近時の簡単な概観は、日経2016年5月27日朝刊の記事がつたえている。ただし鉄鋼中心の情報だが、オランダ、タイなどの外国での製鉄所の業績の悪化をしめしている。ただし、タタのインド国内製鉄所は企業内では最大で、よく機能しているようだ。インド国内ではどのような仕事方式をとっているのか、英やオランダなどではどのような方式をとっているのか、知りたいところだが、職場までおりた研究を寡聞にして知らない。それゆえにこそ、ゴドレージの職場までおりた状況を垣間見た意義があろう。
- 5) それは2世紀初頭のインド綿紡績労働者の「規律」を思い起こさせた。食事をとる時間、休憩をとる時間は労働者側に握られていた。英の古典的な調査報告書にもとづく杉原[1996]、たとえば、pp. 330 - 1 の記述によれば、いわばインフォーマルなシフトシステムであるかに見えた、という。代理人中心の雇用

システムの表れか。ただし、1990年代のゴドレージ工場には、そのシステムではなかったとおもわれる。

文献：

- 清川雪彦[1989]“インド製糸業における高格糸生産の可能性と熟練労働力の育成”、尾高煌之介編「アジアの熟練—開発と人材育成」アジア経済研究所
清川雪彦[2003]「アジアにおける近代的工業労働力の形成」岩波、485p.
- 楠田丘、松永芳雄[1969]“労働能率を阻害している諸条件の実態—企業提携に際し考慮さるべき労使関係”、アジア経済研究所「インド労働事情」アジア経済研究所、pp. 223 - 312.
- 小池和男[1994]「日本の雇用システム その普遍性と強み」東洋経済、259p.
- 小池和男[2008]「海外日本企業の人材形成」東洋経済、294p.
- 小池和男[2015]「戦後労働史からみた賃金」東洋経済、p. 191.
- 小池和男、猪木武徳[2002]「ホワイトカラーの人材形成 日米英独の比較」東洋経済、316p.
- 杉原薫[1996]「アジア間貿易の形成と構造」ミネルヴァ、384p. とくに第3編
- バスカー・チャタージー、野田英二郎訳「インドでの日本式経営 マルチとスズキの成功」1993、サイマル出版、202p. (もとの本は残念ながらみていない。Bhaskar Chatterjee, *Japanese Management Maruti and the Indian Experience*, 1990, New Delhi, Sterling Publishers, 147p.)
- Karanjia, B.K. [1997] *Godrej A Hundred Years 1897-1997*, Vols. 1, 2, Viking, 264p. & 374p.
- Ouchi, Williams G., *The theory Z, How American Business Can Meet the Japanese Challenges*, Addison-Wesley, 281p. 徳田二郎訳、「セオリーZ：日本を学び日本を超える」ソニー出版、1981, 357p.)
- Sudipt Dutta [1997] *Family Business in India*, Response Books, 266p.